



**Економіка європейських країн**

Бьярне Реруп ШЛІХТЕР,  
Наталія БОЛКВАДЗЕ

**СОРСИНГ РЕСУРСІВ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ  
НА РИНКАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ:  
ПРИКЛАД УКРАЇНИ**

**Резюме**

Наголошено, що географічно розподілений розвиток інформаційних систем вимагає набуття певних спеціальних навичок серед зацікавлених учасників, особливо в тих випадках, коли сорсинг залучається із країн з економікою, що розвивається в умовах нестабільності. З точки зору теорії ресурсноорієнтованого підходу розглянуто сорсинг ІТ-послуг із Західного регіону України для виявлення викликів та факторів, що стоять перед компаніями. Визначено напрями дослідження для розуміння змін у динаміці реальної ситуації. Подано пропозиції щодо розвитку цього дослідження в майбутньому з огляду на те, що фактична ситуація не є такою складною, як зазначали деякі спостерігачі.

---

© Бьярне Реруп Шліхтер, Наталія Болквадзе, 2019.

Шліхтер Бьярне Реруп, докт. екон. наук, Орхуський університет, Данія.  
Болквадзе Наталія, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

## Ключові слова

Косорсинг, розробка програмного забезпечення, ринок, що розвивається.

Класифікація за JEL: L86, P23, J23.

## 1. Вступ

Глобальна конкуренція, зниження витрат, потреба компаній бути гнучкими та необхідність у ресурсах, що виникають з новими типами експертних знань, спонукають компанії, які потребують розробки програмного забезпечення, брати участь у географічно розподілених проектах з розробки цього програмного забезпечення [14].

Для того, щоб задовольнити потреби в управлінні такими проектами, розроблено модель бізнесу з посередницькою компанією, призначену полегшити співпрацю між локальними (власним) і зовнішніми ((аут-)сорсинг) ресурсами клієнта й названу полегшеним косорсингом [21].

Під час обговорення цих можливостей щодо України з потенційними клієнтами у них виникає багато запитань, що викликають занепокоєння, наприклад: «Чи не ця країна воює з Росією? А як щодо величезних проблем з корупцією і дуже складного податкового законодавства? Національна валюта досить слабка й нестабільна. А як щодо культури? Чи вони дивні та зовсім не такі, як ми? До нас дійшли чутки, що ринок праці дуже нестабільний і кваліфікація персоналу сумнівна. Чи так це?».

Актуальність багатьох з цих проблем так чи інакше зумовлена тим, що Україна є країною з перехідною економікою. Ця ж стаття має за мету зробити свій внесок у більш глибоке розуміння аспектів, пов'язаних із сорсингом ІТ-ресурсів [18].

Отже, ця стаття спрямована на вирішення такого питання: які контекстні виклики сорсингу ІТ-ресурсів існують на ринках, що розвиваються?

Стаття дає відповідь на питання дослідження на основі теоретичної точки зору ресурсноорієнтованого бачення стратегії розвитку компанії. Наступні

розділи подають короткий огляд літератури щодо ресурсноорієнтованого бачення стратегії та кваліфікації у сфері аутсорсингу ІТ-послуг.

У нижченаведених розділах описано дослідницький підхід і заходи, проведені з метою отримання розуміння ситуації, що відбувається на ринку. Надалі автори представляють та обговорюють результати і запропонують програму досліджень у майбутньому.

## **2. Теоретичне обґрунтування**

Розділ, присвячений розгляду теоретичного підґрунтя, дає змогу ознайомитися з теоретичним і контекстним вступом до аутсорсингу, косорсингу, ресурсного бачення стратегії та пов'язаних з нею питань.

### **2.1. Офшоринг і косорсинг**

Офшорний аутсорсинг передбачає міжорганізаційні операції з використанням зовнішніх агентів для виконання одного або декількох організаційних заходів [4]. При розробці програмного забезпечення такі операції застосовуються до всього – від використання найманих програмістів до управління об'єктами третьої сторони.

Конфігурації офшорингу можуть переслідувати високий рівень згуртованості, взаємозалежності та інтеграції, тоді як інші формування забезпечують високий рівень незалежності й низький рівень взаємодії між об'єктами. Прагнучи високої взаємодії, компанії можуть співпрацювати з розробниками програмного забезпечення [14; 25], впроваджувати гнучкі методики [7] і намагатися досягти конфігурації віртуальних команд з високим рівнем довіри [24; 26]. На додаток до значно поширеної концептуалізації віртуальної команди [3; 6; 10; 17; 19] підхід, що базується на високій взаємодії в офшорингу з розробки програмного забезпечення, був концептуалізований як косорсинг [8]. Так, К. Кайзер та С. Хавк [8] дають визначення косорсингу як «аутсорсера і клієнта, які об'єднують свої ІТ-компетенції для виконання роботи клієнта». Проте існуючі дослідження дають обмежене пояснення динаміки стратегій високої взаємодії, серед яких є косорсинг на ринку, що розвивається.

### **2.2. Ресурсноорієнтований підхід**

Ресурсноорієнтована теорія (RBT) широко використовується в дослідженнях інформаційних систем [23; 12] та представляє інтеграційну модель вартості ІТ-бізнесу на основі RBT. Модель поділена на кілька рівнів, зокрема у

статті основну увагу приділено: 1) процесу створення вартості ІТ-бізнесу, який складається з ІТ-ресурсів і додаткових організаційних ресурсів, що формують цей бізнес-процес, який приводить до його продуктивності; 2) координаційній (центральної) компанії, яка складається з багатьох бізнес-процесів, що ведуть до загальної ефективності у роботі організації. Переважно ці дві складові існують у: 3) конкурентному середовищі з організаційним полем, в якому беруть участь ключові постачальники, споживачі ресурсів та продуктів, регулюючі органи й інші організації, що виробляють аналогічні послуги або продукти [5]; 4) макросередовищі з характеристиками країни, що звичайно формує бізнес-клімат [12]. Все вищесказане перебуває у центрі уваги цієї статті.

Процес формування вартості ІТ-бізнесу [12] базується на: ІТ-ресурсах (технологічних і кадрових) та додаткових організаційних ресурсах. Вони обидва сприяють виконанню бізнес-процесів, що надалі забезпечує підвищення їх продуктивності. Загалом можна стверджувати, що це впливає на ефективність роботи організації.

### 2.3. Розвинені ринки та ринки, що розвиваються

У наукових колах немає консолідованого твердження щодо того, як визначити ринок, що розвивається, в контексті ІТ-сорсингу, але загальною ознакою є те, що Україну в багатьох аспектах можна розглядати як країну з перехідною економікою. У табл. 1 подано класифікацію, яку запропонували Н. Розтоцькі й Х. Вейстроффер [18]. Бізнес-середовище буде впливати на управління ІТ-ресурсами. Наприклад, на те, як утримувати і здійснювати управління на місцях [18].

Таблиця 1

**Характеристика країн, що розвиваються,  
адаптована і заповнена спостереженнями з аналізу**

Бізнес-середовище	Економіки, що формуються	Україна	Кейс
Закони та нормативні акти	Швидко і непередбачувано змінюються	Інерція бюрократії: опір реформам; неможливість створення прозорих і стабільних правил ведення бізнесу; незадовільні темпи реформ (включаючи боротьбу з корупцією та судові реформи)	Тривога через постійні зміни в законодавстві; поганий вплив бюрократії на розвиток ІТ-сфери; низький рівень захисту прав інтелектуальної власності

Бізнес-середовище	Економіки, що формуються	Україна	Кейс
Державний контроль	Переважно сильні та рішучі органи влади	Збільшення кількості регуляторних і наглядових органів та дублювання їх функцій; повільний процес дерегуляції	Надмірна увага до ІТ-сфери; невиправданий тиск з боку контролюючих органів; неорганізованість структури системи; внутрішні регуляторні бар'єри
Характеристики робочої сили	Низькі, але зростаючі заробітні плати, що супроводжуються високим попитом на висококваліфікованих працівників і високою плинністю кадрів	«Відплив мізків»; трудова міграція; зарплата в конверті; слабкі профспілки	Регулярне зростання зарплат в ІТ-сфері; збільшення кількості державних освітніх програм у сфері ІТ
Стиль управління	Прийняття до швидкого зростання та розробки нових продуктів і послуг	Прийняття до економічного занепаду; швидкий перерозподіл ресурсів	Забезпечення комплексних, готових рішень для цифрової трансформації бізнесу й впровадження нових технологій
Характеристики споживачів	Низький дохід на душу населення, але зростаючий середній клас, споживчий попит якого швидко збільшується	Проблеми і невизначеність доходів населення; невелика кількість населення середнього класу	Зростання числа середнього класу серед ІТ-спеціалістів
Економічні умови	Безперервне та швидке економічне зростання	Низький рівень економічного розвитку країни; тіньова економіка; низька гарантія безпеки бізнесу; повільне впровадження змін у податкове законодавство; «сірі» схеми оподаткування; монополізація ключових галузей	Бажання збільшити прозорість бізнесу та інвестиційну привабливість; невизначеність валютного курсу; ризик зниження конкурентоспроможності через підвищення податків
Міжнародне середовище		Конфлікт з Росією (воєнний конфлікт у східній частині України); міжнародна підтримка (співпраця з Міжнародним валютним фондом й іншими фінансовими організаціями); Угода про асоціацію між Україною та ЄС	Збільшення експорту ІТ-послуг; загроза передачі бізнесу і стартапів іншим країнам

### 3. Науково-дослідний підхід

Ця стаття поширюється на спектр досліджень, проведених для аут- / кочорсингу розробки програмного забезпечення, та базується на діяльності української компанії «Ukrainian Sourcing Service Inc». Інші дослідження, що раніше проводилися, робили акцент на ризиках, довірі [22], навичках [20] і можливостях сприянню кочорсингу [21].

У цьому розділі представлено кейс та розкрито пов'язаний з ним контекст. Далі подано пояснення того, як було здійснено збір та аналіз даних. Підхід цього кейса відповідає умовам кейса Кавайє з інтерпретаційним використанням для подальшого виявлення якісних даних. Інтерпретаційний підхід є особливо корисним при вирішенні проблем з домінуючим соціальним чи культурним виміром, зокрема тих, які часто трапляються при вивченні практики роботи у глобально розподіленій команді [2]. Цей інтерпретаційний підхід дав нам змогу дослідити управління офшорингами в їх організаційному та міжкультурному контекстах, він є соціально сконструйованим і таким чином відкритим для кількох інтерпретацій організаційним суб'єктам та нам як дослідникам [9; 27; 28]. Цей дослідницький підхід відповідає соціально-конструктивістському погляду на контекст дослідження [1]. Тому для того, щоб зрозуміти на практиці динаміку моделі сорсингу, дослідники мають заглибитися в логіку практики, проаналізувати, як люди (менеджери) систематизують свій досвід, і стежити за тим, як вони використовують його у своєму повсякденному житті.

#### 3.1. Кейс

«Sourcing Service Inc.» – це датська компанія, яка заснована в 2006 р. та надає Україні можливість кочорсингу з розробки програмного забезпечення.

У м. Львові «Sourcing Service Inc.» координується трьома менеджерами з доставки (A, B і C). Менеджер з доставки відповідає за набір клієнтів із відповідними групами програмного забезпечення та підпорядковується віце-президенту «Global Delivery». Головний операційний директор в Україні (COO) підпорядковується генеральному директору. Генеральний директор та віце-президент (VP) знаходяться в Данії, але вони часто відвідують офіс у м. Львові. Менеджер місцевого IT-відділу, менеджер з підбору персоналу, менеджер з персоналу і радник з кар'єри підтримують головного операційного директора в його повсякденних завданнях. Загалом у м. Львові налічується понад 130 розробників.

«Sourcing Service Inc.» приймає та координує команди розробників для більш ніж десяти різних клієнтів. Кількість місцевих співробітників (розробни-

ків і керівників проектів), пов'язаних з кожним клієнтом, варіюється від 4 до 30. Усі системні розробники мають індивідуальні контракти з «Sourcing Service Inc.».

### 3.2. Збір даних

Збір даних охоплював вивчення документації та проведення індивідуальних напівформальних інтерв'ю з членами команди, керівниками середньої ланки (менеджерами з доставки і місцевими офісними менеджерами) та топ-менеджментом компанії «Solid-Client» і деякими іншими клієнтами. Ми розпочали дослідження з неформальних зустрічей із менеджерами компанії «Solid-Client» навесні 2012 р. Щоб отримати уявлення про організацію, ми провели розвідувальні інтерв'ю з менеджерами та розробниками влітку 2012 р. у м. Львові. Ми склали інструкцію з проведення інтерв'ю на основі цього дослідницького етапу і зосередили увагу на викликах, пов'язаних з офшорингом та стратегіями зниження ризиків або пом'якшення наслідків такої діяльності. Ця інструкція була також використана під час інтерв'ювання у м. Львові (Україна) і м. Орхусі (Данія) восени 2012 р. та кілька разів на рік впродовж 2013–2017 рр. Експериментальні інтерв'ю, проведені з менеджерами «Sourcing Service Inc.» та інженерами-програмістами, зумовили внесення деяких змін в інструкцію до інтерв'ю, серед яких розробка і фокусування питань з управління для професіоналів із розробки програмного забезпечення. Крім цього, такі інтерв'ю дали змогу отримати розуміння навколишнього середовища й викликів, з якими стикаються організації. До того ж ці інтерв'ю допомогли визначити необхідність додаткових кандидатів для проведення інтерв'ю в майбутньому. Загалом ми дотримуємося рекомендацій М. Мейєрса та М. Ньюмана [13] щодо якісного інтерв'ю, позиціонуючи нас як учасників, мінімізуючи соціальний дисонанс, представляючи різні точки зору й інклюзивну інтерпретацію, і відтворюємо запитання та відповіді із забезпеченням гнучкості й конфіденційності розкриття інформації.

Взагалі було проведено більш як 35 інтерв'ю з різними учасниками та представниками різних національностей, а також з менеджерами на різних рівнях, починаючи з компанії «Sourcing Service Inc.» та закінчуючи їхніми клієнтами. Кожне інтерв'ю тривало від 40 до 60 хв., було записане і повністю розшифроване дослівно. З метою забезпечення правильності інформації, наприклад для підтримання добрих відносин з респондентами, транскрипції було надіслано кожному учаснику для перевірки. На додаток до інтерв'ю ми сфотографували приміщення (офіси й приміщення для зустрічей) і збирали супровідні документи, серед яких: органограми, ескізи робочих місць, презентації та описи продуктів.

У цій статті приділено увагу ключовим аспектам ринків, що розвиваються, й проаналізовано інтерв'ю з менеджером по роботі з клієнтами, менеджером з доставки і генеральним менеджером компанії «Sourcing Service Inc.».

### 3.3. Аналіз даних

Головна мета фактичного аналізу полягала у виявленні перспективних напрямів дослідження шляхом розробки вже розглянутих сфер або пошуку нових точок зору для розуміння динаміки кейса. Аналіз зроблено на основі проведених інтерв'ю та матеріалів попередніх досліджень. Аналіз проведено шляхом формулювання запитань, що стосуються проблемних сфер і практики [11], та структуровано на основі досліджень, які провели Н. Розтоцькі й Х. Вейстроффер [18].

## 4. Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень

Аналіз проведено відповідно до структури табл. 1. Він дав змогу виявити проблеми, пов'язані з чотирма з п'яти позицій у табл. 1, а також з деякими іншими позиціями.

Що стосується законів і нормативних актів, то респонденти стверджують, що «...законодавство не є стабільним... вони змінюють закони несподіваними способами... перехідний період, за який ми повинні адаптуватися до цього закону, дуже низький» та «...але проблема в тому, що дуже часто вони можуть голосувати у грудні, а потім ми повинні почати його виконувати із 1 січня. Є дуже обмежений час для змін, для адаптації». Ці спостереження повністю відповідають дослідженню, яке провели Н. Розтоцькі й Х. Вейстроффер [18] і в якому вони заявляють, що закони і нормативні акти швидко та непередбачувано змінюються у перехідній економіці. Схоже, що постачальник послуг в інтерв'ю злегка пом'якшує це твердження: «Тому я повинен стежити за ситуацією навколо й активно реагувати або реагувати дуже швидко і вносити зміни до звітності», але це пов'язано з методами загального управління, а не з ІТ-сорсингом.

Більш актуальною проблемою для ІТ-сорсингу є безпека інтелектуальної власності: «Я бачив деякі питання, що стосуються законів про інтелектуальну власність, які працюють з компаніями. У нас є деякі закони, але, на жаль... в суді накопичено не дуже багато практичного досвіду. Тому в нас цього немає – ми називаємо це «пріоритетом».

Респонденти заявляють про важливість безкоштовного проїзду співробітників та клієнтів в Україну і з України: «У нас зараз діє безвізовий режим, що дуже корисно».



Що стосується характеристик робочої сили, то існує декілька напрямів, які є дуже актуальними для сучасних дослідницьких завдань. По-перше, існує проблема утримання персоналу. Адже заробітна плата в Україні дуже низька порівняно із Західною Європою, але в IT-секторі «...попит дуже високий. Багато компаній все ще мають велику кількість відкритих вакансій. Тому на цьому ринку люди не є безробітними через очікування дуже високих зарплат». «Звичайно, розробники намагатимуться досягнути цього», і для зміцнення сектору програмісти можуть «...працювати тут як приватні підприємці, а це означає... що насправді кожна людина, яка працює [в нашій компанії] є як невелика приватна компанія, субпідрядник... приватний підприємець, який платить 5% від обороту». Інша тактика полягає в тому, щоб забезпечити соціальний пакет для працівників: «Ми маємо наш пакет пільг та програм стажування. Ми надаємо компенсацію на обід, медичне страхування; ми також маємо таку приємну перевагу, як короткий робочий день у п'ятницю», і спеціальні програми, де можна отримати вигоду на основі більш тривалого часу роботи в компанії: «Діє програма трудового стажу, де працівники отримують додаткову відпустку після певного часу роботи в компанії, а також вони одержують страхування для чоловіка / дружини. Крім цього, ми, звичайно, намагаємося зберегти у компанії приємну атмосферу та спробувати зробити працівників щасливими, ми намагаємося зберегти цей баланс між роботою і життям, щоб вони могли почати робочий день вранці та закінчити його в належний час, а не працювати ввечері й не мати змоги зустрітися із сім'єю».

Доволі цікаве спостереження полягає в тому, що вони злегка розширюють охоплення своїх працівників: «По-друге, це проект, наскільки він є цікавим або нецікавим для людини. Одна з добрих переваг – безпосередній контакт співробітника із замовником. Працівники можуть спілкуватися з клієнтом. Якщо працівник може спілкуватися з іноземцями, то це дає можливість вдосконалювати іноземну мову і налагодити безпосередній контакт та досягти розуміння, в чому полягає проблема, що потребує проект і т. ін.».

Освіта може підвищити характеристики робочої сили та привести до зростання рівня заробітної плати: «...Львівські національні університети, зокрема політехнічний університет та університет ім. Івана Франка, змінили освітню програму, відкрили, наприклад, нові факультети та дуже тісно співпрацюють з львівським IT-кластером. Вони мають нові програми Інтернету речей і більш специфічні програми в робототехніці й такому середовищі. Український католицький Університет також приділяє велику увагу створенню належної освіти для майбутніх інженерів та спеціалістів з інформаційних технологій». Як видно під час інтерв'ю, ці аспекти відповідають твердженню, яке висловили Н. Розтоцькі й Х. Вейстроффер [18], про те, що у перехідній економіці є низькі, але зростаючі заробітні плати, які супроводжуються високим попитом на висококваліфікованих працівників і високою плинністю кадрів.

Що стосується економічних умов, де часто спостерігається безперервне та швидке економічне зростання, то наш респондент не висловив ніяких побоювань: «Якщо говорити про [нас], то немає проблем залучити гроші в Україну, продати євро або долари і керувати всіма рахунками». Проте ми помітили деякі побоювання щодо зміни податкового законодавства й можливості підвищення податкового тиску на доходи працівників компаній. Програмісти виступають як приватні підприємці, що доволі складно та є однією з особливостей ведення бізнесу в Україні: «Такий вид діяльності дає змогу знизити податковий тиск на приватний дохід. Приватний підприємець виплачує 5% від обороту... Якщо вести мову про компанію «Sourcing Service Inc.», то ми не можемо зробити по-іншому, тому що ми не будемо конкурентоспроможними на ринку».

Під час проведення інтерв'ю виявлено деякі інші фактори, які не розглядали Н. Розтоцькі й Х. Вейстроффер [18] і частково зумовлені також запитанням: «Як на вас впливає війна або ці конфлікти на Донбасі та у Криму?». Опитані не вбачали у цьому актуальної проблеми: «...[чоловіки] могли би бути мобілізованими, і це якоюсь мірою впливало би, тому що в ІТ-сфері працюють переважно чоловіки. Проте зараз – ні. Президент створив контрактну армію, тому зараз волонтери, які хочуть там працювати, йдуть та заробляють. Отже, якщо не буде величезної ескалації з Росією, ми не очікуємо від цього ніяких проблем. Однак, звичайно, ми ніколи не зможемо довіряти нашому сусідові. Адже це величезна країна, і ми не знаємо, яким є їхній план дій тут». Таке ж більш-менш прагматичне ставлення спостерігалось також до корупції, Україна є країною в Європі, яка має найвищий рівень корупції. «Зараз нам пощастило, тому що, знаєте, всі намагаються розвивати ІТ-індустрію, тому люди захищають ІТ-компанії та вони не створюють їм проблем, я би сказав. Крім цього, можу сказати, що я працював в інших датських компаніях, і ми такого не робили. Адже я не знаю, чи на цій території влада віддає перевагу компаніям з іноземними інвестиціями, але вона дозволяє їм працювати».

ІТ-сектор здійснює щоразу більший вплив на національну економіку України. Крім збільшення валютних надходжень у країні, ця галузь сприяє формуванню середнього класу – основи для побудови процвітаючої економіки. Проте однією з головних проблем ІТ-ринку нашої держави є відсутність стратегії розвитку галузі та програми освіти майбутніх фахівців. З метою забезпечення сталого розвитку формування вітчизняного ринку потрібно знизити рівень державного втручання і сприяти поліпшенню бізнес-клімату в країні. Доки бізнес-клімат в Україні буде гіршим, ніж у сусідніх країнах, вітчизняні новатори впроваджуватимуть свої стартапи в інших країнах, де створені більш сприятливі умови для їх розвитку.

Підсумовуючи актуальні питання, що стосуються сорсингу ІТ-послуг, можемо виділити:

- питання інтелектуальної власності;
- проблеми підвищення заробітної плати;
- проблеми, пов'язані зі збереженням персоналу.

Фактори, наведені вище, становлять частину (макро-)середовища й містяться в межах ресурсноорієнтованого підходу щодо того, як організація може та повинна діяти на своєму ринку. Компанії мають створювати структури і виступати з ініціативами щодо протидії цим проблемам. Що ж насправді сприяло нашому розумінню того, які існують контекстуальні проблеми щодо сорсингу ІТ-ресурсів на ринку, що розвивається?

Ми визнаємо, що цей випадок є специфічним прикладом, але можемо стверджувати, що з аналізу випливає закономірність. Переважно це стосується пом'якшення стандартних ризиків, що базуються на ризиках, пов'язаних із територією й учасниками [22], і в цьому разі управляється проміжною компанією «Sourcing Service Inc.», яка, природно, контролює весь процес.

У майбутньому ми плануємо продовжити глибше вивчення цього питання шляхом розширеного аналізу завдань робочої сили, враховуючи, але не обмежуючись стилем управління, проблемами освіти та проблемою утримання персоналу. Все це базується на більш формальному кодуванні ширшої бази респондентів.

### Список використаної літератури

1. Boholm, Å. & Corvellec, H. (2010). A relational theory of risk. *Journal of Risk Research*, 14 (2), 175–190. doi: 10.1080/13669877.2010.515313.
2. Clear, T. & MacDonell, S. G. (2011). Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods. *Information and Software Technology*, 53 (9), 994–1011. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2011.01.011>.
3. Curseu, P. L., Schalk, R. & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 628–652.
4. Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *ACM SIGMIS Database*, 35 (4), 6–102. doi: 10.1145/1035233.1035236.
5. DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.

6. Ebrahim, N. A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (3), 2653–2669.
7. Jalali, S. & Wohlin, C. (2012). Global software engineering and agile practices: a systematic review. *Journal of Software: Evolution and Process*, 24 (6), 643–659.
8. Kaiser, K. M. & Hawk, S. (2004). Evolution of offshore software development: From outsourcing to cosourcing. *MIS Quarterly Executive*, 3 (2), 69–81.
9. Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23 (1), 67–93.
10. Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of management*, 30 (6), 805–835.
11. Mathiassen, L., Chiasson, M. & Germonprez, M. (2012). Style composition in action research publication. *MIS Quarterly*, 36 (2), 347–363.
12. Melville, N. Kraemer, K. & Gurbaxani, V. (2004). Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28 (2), 283–322.
13. Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17 (1), 2–26.
14. Persson, J. S. (2013). The Cross-Cultural Knowledge Sharing Challenge: An Investigation of the Co-location Strategy in Software Development Offshoring. Paper presented at the IFIP WG 8.6 International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT, Bangalore, India.
15. Persson, J. S., Mathiassen, L. & Aaen, I. (2012). Agile distributed software development: enacting control through media and context. *Information Systems Journal*, 22 (6), 411–433. doi: 10.1111/j.1365-2575.2011.00390.
16. Persson, J. S. & Schlichter, B. R. (2015). Managing Risk Areas in Software Development Offshoring: A CMMI level 5 case. *Journal of Information Technology and Theory Application*, 16 (1), 19.
17. Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *SIGMIS Database*, 35 (1), 6–36. doi: 10.1145/968464.968467.
18. Roztocki, N. & Weistroffer, H. R. (2011). Information technology success factors and models in developing and emerging economies. *Information Technology for Development*, 17 (3), 163–167. doi: 10.1080/02681102.2011.568220.
19. Schiller, S. Z. & Mandviwalla, M. (2007). Virtual Team Research An Analysis of Theory Use and a Framework for Theory Appropriation. *Small group research*, 38 (1), 12–59.
20. Schlichter, B. R. (2015). E-Skills of Delivery Managers – A case study of outsourced IS development in Ukraine. Paper presented at the pre ICIS workshop on E-skills, Münster, Germany.

21. Schlichter, B. R. (2017). Facilitated Co-sourcing in Action. Paper presented at the The 11th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Genoa, Italy.
22. Schlichter, B. R. & Persson, J. S. (2014). Trust in Co-sourced Software Development. Paper presented at the Mediterranean Conference on Information Systems.
23. Seddon, P. B. (2014). Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: A reflection. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23 (4), 257–269. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2014.11.001>.
24. Siebdrat, F., Hoegl, M. & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50 (4), 63–68.
25. Šmite, D., Wohlin, C., Gorschek, T. & Feldt, R. (2010). Empirical evidence in global software engineering: a systematic review. *Empirical Software Engineering*, 15 (1), 91–118.
26. Søderberg, A.-M., Krishna, S. & Bjørn, P. (2013). Global Software Development: Commitment, Trust and Cultural Sensitivity in Strategic Partnerships. *Journal of International Management*.
27. Walsham, G. (1995). Interpretative case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4, 74–81.
28. Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15 (3), 320–330.

Стаття надійшла до редакції 21 березня 2019 р.